

Jenna Kamberg

HOITOHENKILÖKUNNAN KOKEMUKSIA ITSENSÄ JOHTAMISESTA MUUTOKSESSA

Sosiaalialan koulutusohjelma

2018



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HOITOHENKILÖKUNNAN KOKEMUKSIA ITSENSÄ JOHTAMISESTA MUUTOKSESSA

Kamberg, Jenna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Toukokuu 2018
Ohjaaja: Kumpulainen, Lenita
Sivumäärä: 37
Liitteitä: kyselylomake ja saatekirje

Asiasanat: muutosjohtaminen, itsensä johtaminen, työyhteisön viestintä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hoitotyöntekijöiden kokemuksia itsensä johtamisessa muutosprosessissa. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia valmiuksia hoitohenkilökunnalla on itsensä johtamiseen muutoksessa ja miten henkilökunta on osallistunut muutoksen toteuttamiseen. Opinnäytetyö on tehty Porin perusturvakeskukselle koskien Noormarkun yksikköä.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja aineistonkeruunäytteenä käytettiin kyselylomaketta. Kyselytutkimus toteutettiin 30 hoitotyöntekijälle, joista tutkimukseen vastasi yhdeksän. Vastanneiden keski-ikä oli 41 vuotta. Opinnäytetyön tietoperustassa perehdyttiin itsensä johtamiseen ja muutosprosessiin.

Kyselyyn vastanneet olivat muutosprosessin eri vaiheissa olevia hoitotyöntekijöitä. Työntekijät kokivat tunnistaneensa muutosvastarintaa itsessään. Lisäksi työntekijät tunnistivat omat vahvuutensa ja kehittymisen tarpeensa. Itsereflektio oli päivittäisessä käytössä. Vastauksissa tuli ilmi myös joitakin epäkohtia. Opinnäytetyön tulokset jäävät Porin kaupungin käyttöön.

NURSING STAFF'S EXPERIENCES IN SELF-MANAGEMENT DURING CHANGES

Kamberg, Jenna

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services

May 2018

Supervisor: Kumpulainen, Lenita

Number of pages: 37

Appendices: questionnaire and cover letter

Key words: change management, self-management, communication in the work community

The purpose of this thesis was to find out the experiences of nursing staff about their self-management skills in the change process. The aim was to find out what kind of skills the nursing staff has to manage themselves in the change and how the staff have participated in the change. The thesis was made for the Pori Base Security Center for Noormarkku hospital unit.

The thesis is a qualitative study and the questionnaire form was used as the data collection method. The survey was conducted for 30 nurses, nine of whom replied. The average age of respondents was 41 years. The knowledge base of the thesis was based on the self-management and change process.

The respondents were the nursing staff at various stages of the change process. The employees felt that they had identified the change resistance in themselves. In addition, employees recognized their strengths and developmental needs. The self-reflexion was in daily use. The responses also revealed some disadvantages. The results of the thesis work will remain in the administration of Pori city.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 MUUTOKSEN TEORIATAUSTA	6
2.1 Muutoksen vaiheet	6
2.1.1 Muutosta edeltävä vaihe.....	6
2.1.2 Uhan kokemisen vaihe	6
2.1.3 Vastustuksen vaihe.....	7
2.1.4 Muutosvastarinta	8
2.1.5 Yhteisöllisyys voimavarana muutoksessa.....	9
2.1.6 Hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen	10
2.2 U-teoria	10
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	12
3.1 Opinnäytetyön edistyminen ja aikataulutus	12
3.2 Tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön tarkoitus.....	13
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	13
4.1 Aineiston hankinta ja analysointi	13
5 ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	14
5.1 Sisäisen motivaation syntyminen.....	16
5.1.1 Sisäisen motivaation syntyminen – kyselyyn osallistuneiden vastaukset.	17
5.2 Itsetuntemus ja uudistuminen.....	21
5.2.1 Itsetuntemus ja uudistuminen – kyselyyn osallistuneiden vastaukset	22
5.3 Henkilökohtainen hyvinvointi.....	23
5.3.1 Henkilökohtainen hyvinvointi – kyselyyn osallistuneiden vastaukset	24
5.4 Ajankäytön hallinta	25
5.4.1 Ajankäytön hallinta – kyselyyn osallistuneiden vastaukset.....	26
5.5 Stressinhallinta ja muutosvalmius.....	27
5.5.1 Stressinhallinta ja muutosvalmius – kyselyyn osallistuneiden vastaukset	28
5.6 Tunneälykyys ja vuorovaikutus	28
5.6.1 Tunneälykyys ja vuorovaikutus – kyselyyn osallistuneiden vastaukset .	29
6 MUUTOKSESSA JOHTAMINEN	31
6.1 Dialogisuus.....	33
7 POHDINTA	34
LÄHTEET	36
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tein sosiaali-alan koulutusohjelman viimeisen harjoittelun (esimiesharjoittelu) Porin perusturvakeskuksen kotihoiossa. Olen ollut kiinnostunut johtamisesta koko opintojeni ajan ja tuntuikin luonnolliselta kysyä opinnäytetyön tekemistä harjoittelupaikasta. Porin Perusturvan Pohjoisen alueen vanhuspalveluiden päällikkö Taina Weckström ehdotti, että tekisin opinnäytetyön Noormarkun osastosta, koska osastolla oli aloitettu kehitystyö osaston muuttamiseksi kotiinkuntoutumisyksiköksi. Osastonhoitaja Hanna Ranta-Viitanen toivoi, että keskittyisin opinnäytetyössäni itsensä johtamiseen henkilökunnan näkökulmasta.

Muutosprosessi lähtee yleensä arjen tarpeista liikkeelle. Johto lähtee viemään muutosta eteenpäin. Varsinaisen muutostyön tekee kuitenkin henkilökunta, joten on erityisen tärkeää, että heidät saadaan sitoutumaan työhön ja muutoksen onnistumiseen. Jokainen henkilökunnan jäsen pystyy osallistumaan prosessin läpiviemiseen ja onnistumiseen johtamalla itseään.

Opinnäytetyössä käydään läpi itsensä johtamisen kokonaisuutta teorian pohjalta ja lopuksi täydentäen teoriaa kyselyyn osallistuneiden vastauksilla. Opinnäytetyön kohteena oleva osasto on 29-paikkainen. Kuntoutujien paikkoja nostetaan sitä mukaan, kuin kehittämistyö etenee. Kuntoutujien paikat on nostettu kuudesta kahdeksaan.

Teoriaosuudessa käyn läpi muutoksen vaiheet sekä Otto Scharmerin U-teorian. Itsensä johtaminen on suurempana kokonaisuutena. Lisäksi nostan muutoksessa johtamisesta esille muutaman ydinkohdan. Kyselyyn osallistuneiden vastaukset esittelen jokaisen itsensä johtamisen osakokonaisuuden jälkeen.

2 MUUTOKSEN TEORIATAUSTA

2.1 Muutoksen vaiheet

2.1.1 Muutosta edeltävä vaihe

Johto tunnistaa muutoksen tarpeen ja alkaa varautua tulevaan muutokseen. Henkilökunta aavistaa tulevan muutoksen yleensä ensin tiedostamatta. Ilmapiiriongelmat kuitenkin lisääntyvät jo tässä vaiheessa. Muutosta edeltävään vaiheeseen liittyy sitä ennakoivia signaaleja. Signaaleja ovat muun muassa työyhteisön kielenkäytön muuttuminen; puhutaan tehostamistarpeista, tarpeesta keskittyä olennaiseen, kilpailukyvyn vaatimuksista. Ilmapiiri kiristyy; avoimuus vähenee, keskittyminen ”omiin” töihin lisääntyy, toimenkuvia varjellaan. Levottomuus ja turvattomuus lisääntyvät; yhteistyöhalu vähenee, byrokratia lisääntyy, kiinnostus työn tuloksia kohtaan vähenee. Lisäksi yksiköiden ja ammattiryhmien väliset erot korostuvat sekä huhut alkavat liikkua. Tietoa kulkee, mutta se on epävarmaa eikä välttämättä koske oleellisia asioita. Muutosta edeltävässä vaiheessa epämieluisia päätöksiä siirretään tai päätösvalmistelu on huolimaton. Esimiesten kuormitus kasvaa, kun he alkavat kokea painetta ja riittämättömyyden tunnetta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33-35)

Yrityksen strategia on sen näkemys keinoista, joiden avulla se pyrkii menestymään parhaalla mahdollisella tavalla valitsemillaan markkinoilla. Strategia on myös muutossuunnitelma. Omaksumiselle ei pääsääntöisesti anneta tarpeeksi aikaa. Muutoksen rakenne muistuttaa kriisien toipumisprosessia, johon kuuluvat tapahtuneen kyseenalaistaminen, tyytymättömyys muutoksen itselle tuomiin vaatimuksiin, pyrkimys toiveen ja tavoitteen yhteensovittamiseen, hyväksyminen ja vasta näiden neljän vaiheen jälkeen vanhoista tavoista irtaantuminen ja uuteen sitoutuminen (Hackselius-Fonsén 2017, 14-20)

2.1.2 Uhan kokemisen vaihe

Yksilön saadessa äkillisen tiedon muutoksesta, hän voi hetkellisesti lamaantua. Tila muistuttaa kriisikokemusta, jolloin yksilön mieli säännöstelee mieleen vyöryvää tie-

toa. Reaktio on tuttu elämän äkillisissä traumaattisissa tapahtumisissa, kuten läheisen kuolemassa. Reaktio on kuitenkin mahdollinen myös esimerkiksi työpaikan toimintalinjan muuttuessa tai uuden työskentelytavan käyttöönotossa. Ensimmäisten päivien aikana yksilö ei pysty omaksumaan tiedosta muuta kuin sen, joka koskee häntä itseään. Perustelujen vuoro on myöhemmin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 36-38)

Ihmisillä on tarve tietoon. Jos ihminen ei saa tietoa, tyhjiön täyttävät huhut. Paras keino muutostilanteisiin on aktiivinen, tehokas tiedottaminen, jolla saadaan huhuilta katkaistua siivet. Tosiasioista tiedottaminen vaatii jatkuvasti toistoa. Tiedon pitää tulla myös riittävän aikaisessa vaiheessa luottamuksen säilyttämisen vuoksi. Huhut leviävät voimakkaasti ja ne vievät energiaa ja ovat monesti aggressiivisia. Oikea tieto innostaa mutta vaatii paljon työtä ja toistoa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 39-41)

2.1.3 Vastustuksen vaihe

Uhan tuntemisvaiheen väistyessä yksilö alkaa haikailla entiseen, ”parempaan” aikaan. Muutoksessa on kyse aina myös luopumisesta. Organisaatiomuutoksessa yksilö joutuu pohtimaan uudelleen suhdetta työhönsä ja muodostamaan uuden käsityksen itsestään ja työstään. Luopumiseen liittyy haikeuden tunteita vanhaa kohtaan. Luopumista edistää, mikäli henkilökunnalle tarjotaan mahdollisuus arvioida omaa osaamistaan, tietojensa käyttökelpoisuutta ja omien työtottumustensa sopivuutta nykyajan työelämän tarpeisiin nähden. Iällä on vaikutusta luopumisen tunteen syvyyteen ja kestoon. Nuoret luopuvat helpommin, koska luovuttavaa ”entistä” on vähemmän ja tulevaisuuskuvia enemmän. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45-46)

Uuteen sitoutuminen vaatii vanhasta luopumista. Yksilön täytyy antaa tilaa kaipauksen ja surun tunteille, jotta ne eivät kasaudu ja tule ilmi myöhemmin esimerkiksi masennuksena. Luopuminen vaatii aikaa. Ylikosken & Ylikosken mukaan mistään itselle tärkeästä asiasta ei pysty irtautumaan alle puolen vuoden. Tämä tulee ottaa huomioon organisaatiomuutoksissa. Selkeät välitavoitteet ja pienin askelin etenevä toteutus edistävät luopumista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 50).

2.1.4 Muutosvastarinta

Ihminen suhtautuu muutoksiin varauksellisesti. Tavoitteena on säilyttää tasapaino ja hallinnan tunne. Siksi ihminen arvioi tarkasti kaiken ennen kuin uskaltautuu mukaan. Toisille ihmisille muutos on erityisen vaikeaa tai sitoutuminen uuteen hidasta. Näillä ihmisillä saattaa olla voimakas tarve turvallisuuteen. Toisaalta ihmisillä on halu nähdä ja ennakoida tulevaa, joten muutokset järkyttävät. Muutosvastarintaa ilmenee vain, kun luopumiselle ei ole ollut riittävästi tilaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51)

Muutosvastarinta selittää yksilöiden käyttäytymistä muutostilanteissa. Käsite tarkoittaa, että yksilöille on ominaista pitää kiinni vanhoista tavoista ja käytännöistä. Muutos on aina siirtymistä uuteen tuntemattomaan. Tuntematon synnyttää epävarmuuden tunteen; miten selviän muutoksesta? Muutos vaatii aina myös uuden opettelemista ja muutosvastarinta kumpuaakin siitä, kun vanhoilla käytännöillä ei enää selviäkään. (Talouselämän www-sivut 2016)

Toteutetun muutoksen vastustus on yleensä seurausta suunnittelu- ja toteuttamisvaiheesta, jossa vastustusta tai kritiikkiä ei ole onnistuttu käsittelemään kunnolla. Täten muutoksesta saatu hyöty jää ennakoitua vähäisemmäksi. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa puutteellinen tai väärä tieto ja huoli omasta tulevaisuudesta: säilyykö työpaikka, palkka, tehtävät. Muutosvastarinnan käsittelyssä yleistä on vastata tiedonpuutteeseen esimerkiksi tiedotus- ja keskustelutilaisuuksien avulla, joissa ihmiset voivat esittää kysymyksiä. Tyytymättömyys tilanteeseen on käsiteltävä yhdessä. Usein muutokset viedään läpi liian kiireisellä aikataululla, mikä ei mahdollista riittävästi edellytyksiä muutokseen liittyvien huolien kuuntelemiseen ja kohtaamiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 80-81)

Muutosprosessi on sitä vaikeampi henkilölle, mitä sitoutuneempi hän on tilanteeseen ennen muutosta. Muutoksen aloittamista helpottavat luottamus muutoksen käynnistäjään, muutoksen merkityksellisyyttä vahvistava tieto sekä rajojen asettama pakko. Uuteen ajatteluun sitouttaminen lähtee tiedon jakamisesta, vastaanottajalle uudenlaisen maailmankuvan maalaamisesta ja nykyhetken sekä tulevaisuuden välisen kytköksen rakentamisesta. (Hackselius-Fonsén 2017, 19-20)

2.1.5 Yhteisöllisyys voimavarana muutoksessa

Ihminen tarvitsee vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Yhteys toiseen liittyy itsetunnon syntyyn ja kehittymiseen. Tietoisuus itsestä edellyttää toisen ihmisen läsnäoloa. Ihmisellä on yhteisöllisyyden tarve ja kaipuu kuulua johonkin yhteisöön. Toisen ihmisen kautta näemme, miten sanomisemme, tekemme tai tunnetilamme vaikuttavat häneen. On vaikea saada palautetta itsestään, jos keskinäinen etäisyys lisääntyy. Palautteen puuttuessa on vaikeampi tunnistaa, mikä liittyy ympäröivään tilanteeseen ja mikä on omasta itsestä johtuvaa. Aito oma kokemus ja tuntuma siitä, mikä on omaa sisäistä tilaa ja mikä ympäröivää muutoskuohua mahdollistaa luovan ja joustavan sopeutumisen. Muutostilanteissa pitää pohtia, miten työyhteisön keskinäistä tukea varmistetaan ja kuinka vältetään ihmisten etääntymisestä johtuvan yhteisöllisen kaikupohjan vaimeneminen. Organisaatioihin kehittyy yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä. Ihmisistä välitetään ja heistä pidetään huolta. Organisaatio hyötyy yhteisöllisyydestä, koska se edistää ihmisten hyvinvointia. Muutoksessa yhteisöllisyyden tarve korostuu, koska yhteisöllisyys auttaa kestämiään paineita. Muutosprosessissa ihmiset käyttäytyvät eri tavalla. Stressaantunut ihminen ei ole mukava työkaveri. Joku saattaa muuttua vihaa ja katkeruutta pursuavaksi, toinen saattaa valittaa asioista, joille ei voi mitään. Sosiaalisen tuen muodot ovat tunnetuki, vahvistava tuki, informaatiotuki, välinetuki ja toimiva yhteistyö. Tunnetuki on sekä ilojen ja onnistumisten kuin vaikeuksien kohtaamista yhdessä. Se ilmenee työyhteisön jäsenten keskinäisenä toistetaan huolehtimisena ja toistensa hyväksymisenä puutteineen. Vahvistava tuki on kannustavaa ja arvostavaa palautetta sekä kokemusta yhteisestä vastuunotosta ilman että kukaan jää yksin. Informaatiotuki on toimivaa ja rajoittamatonta tiedon saantia sekä opastusta yksityiskohdista laajoihinkin asiakokonaisuuksiin. Välinetuki tarkoittaa riittäviä työvälineitä ja toiminnan muita voimavaroja. Tämä sisältää kaiken ajankäytöstä ammattitaidon kehittämiseen ja koulutukseen asti. Toimiva yhteistyö on tärkeä tuen lähde. Yhteistyö perustuu kykyyn nähdä jokaisen erityisyyden. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 59-65)

Keskeistä yhteisöllisyydessä on toistensa kuunteleminen ja toisiltaan oppiminen yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisöllisyys edellyttää epävirallisen ja virallisen vuorovaikutuksen toteutumista työyhteisössä. Yhteisöllisyys voi

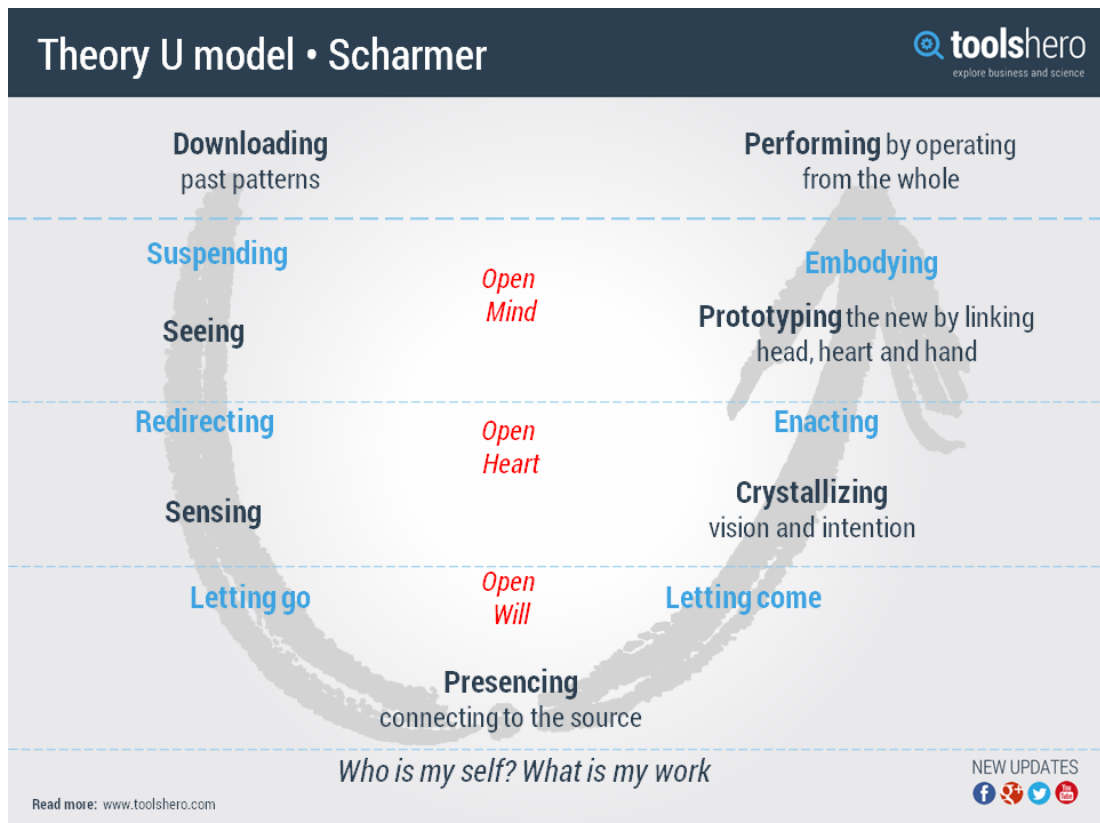
olla sekä näkyvää että myös äänetöntä ”me-henkeä”. Yhteisöllisyyden edellytyksenä on, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 119-120)

2.1.6 Hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen

Vähitellen yksilöt sopeutuvat muutokseen ja tarttuvat haasteeseen. Työyhteisössä tämä ilmenee yhteishenkenä ja tekemisen meininkinä. Todellisuuden hyväksyminen alkaa ja tässä vaiheessa muutoksen aiheuttamien uusien tehtävien edellyttämä koulutuskin alkaa olla aiheellista. Uuden omaksumiselle alkaa nyt olla tilaa. Koulutuksen ja uusien haasteiden myötä ihminen kiinnostuu yhä enemmän uudesta ja uteliaisuus sekä sitoutuminen uuteen lisääntyvät. On taas palkitsevaa auttaa toinen toistaan ja erilaisuutta aletaan taas sietää. Asiat ovat uusia vielä pitkään. Kokonaisuuden hahmottava työote kehittyy kuitenkin jatkuvasti. Esimiesten ja työyhteisön tulee antaa tilaa tilanteiden käsittelylle ja yksilöllisille reaktioille. Eri yksilöiden vauhti on aina yksilöllinen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66-69)

2.2 U-teoria

U-teorian on kehittänyt Otto Scharmer. Scharmer on yhdysvaltalainen Massachusettsin teknologian instituutin kouluttaja. (Scharmer 2018) U-teoria on saanut nimensä sen U:n muotoisesta ulkoasusta. Scharmerin mukaan on kaksi tapaa oppia: menneisyydestä ja tulevaisuudesta käsin. Tulevaisuudesta käsin oppimisessa keskitytään tulevaisuuden mahdollisuuksiin pelkäämättä niitä. U-teoriamallissa liikutaan vasemmalta katsoen U-kirjaimen oikealle puolelle. Kaikkien työpanosta tarvitaan, jotta organisaatio voi luopua vanhoista vakiintuneista käytännöistä. (Toolshero 2014)



Kaavio 1. U-teoria (toolshero.com 2014)

U-teorian ensimmäinen taso (downloading) kuvaa totuttuja käytösmalleja, joita ylläpidetään. Tämä on tuttua entuudestaan aikaisemmista kokemuksista, kun taas neljännellä tasolla (presencing) huomioidaan enemmän ja kohdataan uusi todellisuus. Aika tuntuu hidastuvan, kokemus yksilöstä muotoutuu tehostuneeksi läsnäoloksi ja voimakkaammaksi yhteydeksi ympäristöön. (Presencing Institute 2015)

Otto Scharmer esittelee neljä eri kuuntelemisen tasoa U-teoriassaan. Downloading -tasolla yksilö kuuntelee totuttuun tapansa eli kuuntelee sitä, mitä jo tietää ja mihin on tottunut. Yksilö varmistaa kuuntelemalla oman mielipiteensä ja tuomitsemisensa. Tällä tasolla yksilö heijastaa itsensä seinälle ja toimii vanhojen mallien mukaan. Seeing -tasolla yksilö huomaa erilaisuuden aiempaan, jolloin kuuntelu perustuu tosiasioihin. Yksilö pääsee silloin open mind -tilaan ja huomioi, mikä on erilaista siihen nähden, mitä hän odotti kuulevansa. Sensing -tasolla yksilö kuuntelee empaattisesti ja näkee tilanteen toisen henkilön silmin, näkee toisen ihmisen emotionaalisen tilanteen. Tämä on ”open heart” -tila.

Neljäs taso on presencing -taso, jolloin saavutetaan valmentajatyypin kuuntelu, eli kuuntelu lisääntyy ja valmentaja näkee paitsi yksilön nykyiset haasteet myös yksilön mahdollisuudet tulevaisuudessa. Tämä on ”open will” -tila, jossa mietitään, keitä olemme ja keitä haluamme olla. (Otto Scharmer 2015)

Crystallizing – tasolla vanhojen käytäntöjen täytyy mennä uusien tieltä pois. Tällä tasolla ei opita pelkästään vanhasta, vaan kuva tulevaisuudesta kehittyy. Suunta mihiin mennään, kirkastuu. (Bischoff 2011) Prototyping -tasolla tutkimme tulevaisuutta tekemällä ja käymällä dialogia. Kokeilemme tekemällä. Kaikki on kokonaisvaltaisesti yhteydessä kaikkeen. Tapahtuu aiempien vaiheiden lineaarinen yhdistäminen. Performing -tasolla ilmennämme uusia käytäntöjä perusrakenteeseen. (Bischoff 2011)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

3.1 Opinnäytetyön edistyminen ja aikataulutus

Noormarkun yksikkö muodostuu vanhuspalveluiden, Noormarkun osastosta (29 paikkaa) ja terveys- ja sairaalapalveluiden osastosta, Akuutti lyhytaikaisosasto Noormarkku (15 + max. 3 ylipaikkaa). Perusturvakeskuksessa on tarve osastolle, jossa on kohdennettuja paikkoja sairaalasta kotiin kuntoutuville potilaille, jotka eivät enää tarvitse päivittäistä lääkärinarviointia tai sairaalahoitoa, mutta potilaan heikon kunnon vuoksi on vielä liian aikaista tehdä monialaista arviota jatkohoitopaikasta. Tarpeeseen vastaamiseksi käynnistettiin Noormarkun osaston toiminnan luonteen muuttaminen Kotiinkuntoutumisyksiköksi. Kuntoutumisosaston tavoitteena on mahdollistaa asiakkaan turvallinen kotiutuminen ja selviytyminen asuinympäristössään kotiutumisen jälkeen. Lisäksi tarkoituksena on vähentää sekä sairaalapaikkojen että tehostetun palveluasumisen tarvetta. Muutos koskee 29-paikkaista osastoa. (Weckström sähköposti 19.4.2017)

Kesän 2017 aikana tutustuin kirjallisuuteen ja tein opinnäytetyön teoriaosuutta sekä laadin kyselylomaketta, koska Porin perusturvakeskus vaati, että kyselylomake (Liite 2) on liitettynä tutkimuslupahakemukseen.

Opinnäytetyön aihe tarkentui vielä kesän 2017 lopulla ja tein korjauksia tutkimussuunnitelmaan ja kyselylomakkeeseen. Näiden korjausten tekeminen viivästytti opinnäytetyön valmistumista. Opinnäytetyön valmistuminen siirtyi vielä lisää henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneista suurista muutoksista johtuen.

3.2 Tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Porin perusturvakeskuksen yhteistoiminta-alueen Noormarkun yksikön hoitohenkilökunnan kokemuksia itsensä johtamisesta muutoksessa. Tutkimuskysymyksinä ovat 1. millaisia valmiuksia hoitohenkilökunnalla on itsensä johtamiseen muutoksessa ja 2. miten henkilökunta on osallistunut muutoksen toteuttamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on havahduttaa hoitohenkilökunta huomaamaan, että muutoksen onnistuminen on kiinni myös heistä ja että he voivat vaikuttaa muutoksen läpivientiin ja toteutumiseen omalla toiminnallaan.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Aineiston hankinta ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään käsittelemään tapauksia hyvin perusteellisesti ja se soveltuu erinomaisesti kartoittamaan ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia. (Kananen 2014, 19) Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksiköitä voidaan tutkia hyvinkin perusteellisesti. Tutkimustuloksia ei voi kuitenkaan yleistää, vaan ne pätevät vain kohdetapauksissa. (Kananen 2014, 17)

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla ja otos oli 30 hoitajaa (lähihoitajien vakanssit 15 + sairaanhoitajien vakanssit 15). Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla marraskuussa 2017. Käytin kyselylomakkeessa paljon avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen avulla oli tarkoitus saada henkilökunnan kokemuksia ja oival-

luksia sisäisestä johtajuudesta ja kertoa henkilökunnan omista kokemuksista itsensä johtamisen ja muutoksen saralla.

Kysely toteutettiin nimettömänä ja kyselylomakkeita säilytettiin vain opinnäytetyön tekemisen ajan, jonka jälkeen ne hävitettiin. Kyselylomakkeen yhteyteen liitin saatekirjeen (Liite 1) opinnäytetyötä koskien. Aloin analysoida aineistoa tammikuussa 2018.

5 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtaminen on kykyä hallita itseään, tunnistaa omat rajansa, johtaa itseään ja kehittää omaa toimintaansa. Se on omasta työkyvystä, motivaatiosta, jaksamisesta ja omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä huolehtimista. Itsensä johtamisen taito lisää tunnetta työn hallinnasta sekä ehkäisee stressiä ja työuupumusta. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen on osa itsensä johtamista, koska niiden tunteminen auttaa kehittämään omaa ammattitaitoa. Palautteen vastaanottaminen on tällöin myös helpompaa. (Paasivaara 2010, 33-34) Itsensä johtamisen tavoite on hyvä elämä. (Sydänmaanlakka 2017, 278) Ihmisen perusasenteella on yhteys työn ja henkilökohtaisen elämän kokemiseen. Myönteinen perusasenne elämään, ihmisiin ja työhön on tyypillistä työssä viihtyvälle henkilölle (Mäkisalo-Ropponen 2016, 128).

Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä kolmestakymmenestä henkilöstä. Vastausprosentti oli siten 30. Vastanneiden keski-ikä oli 41 vuotta. Vastanneiden keskimääräinen työkokemus vuosina laskettuna oli 15,6 vuotta. Työkokemus Noormarkun osastolla (vuosina) oli keskimäärin 10,4 vuotta.

Olisin toivonut suurempaa vastausprosenttia, mutta muistutussähköpostista ja puhelinoitosta huolimatta vastauksia saapui kaikkineen vain yhdeksän. Vastausten määrä jäi alhaiseksi mahdollisesti kiireen, innokkuuden puuttumisen tai aiheen kiinnostamattomuuden vuoksi. Itse en päässyt paikalle esittelemään kyselytutkimustani, joten sekin on saattanut osaltaan vaikuttaa alhaiseen vastausprosenttiin. Kyselytutkimuksessa kato tarkoittaa niitä otokseen valittuja, jotka eivät syystä tai toisesta vastaa ky-

selyyn. Kato voi tarkoittaa myös yksittäisiin kysymyksiin vastaamatta jättämistä. Taanilan mukaan katoa voi pienentää esimerkiksi motivoimalla vastaajia, tekemällä vastaamistilanteesta mahdollisimman miellyttävän, testaamalla kyselyä etukäteen testivastaajilla ja pyytämällä heiltä kommentteja, pitämällä kyselyn pituus kohtuullisena ja anonyyminä. (Taanila 2013)

Kyselylomakkeen tein teorian pohjalta. Itsensä johtamisen kysymyskokonaisuuden perustin Maija Haarasen (Haaranen 2016) internetsivuilta löytämäni kaavion pohjalta. Maija Haaranen toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketalouden, markkinoinnin ja johtamisen kouluttajana. Itsensä johtamisen kokonaisuus muodostuu Haarasen mukaan kuudesta eri osa-alueesta; 1) tavoitteellisuus ja motivaatio 2) itsetuntemus, itsetunto ja itseluottamus 3) henkilökohtainen hyvinvointi 4) ajankäytön hallinta 5) stressin hallinta ja muutosvalmius sekä 6) tunneälykyys ja vuorovaikutus. Kysymyksiä ei saanut olla liikaa, joten valikoin kyselyyn mielestäni osuvimmat. Vastaukset on esitelty kunkin osa-alueen jälkeen.



Kaavio 2. Itsensä johtamisen kokonaisuus (Haaranen 2016)

5.1 Sisäisen motivaation syntyminen

Sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavat neljä perustarvetta; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen.

Tyydyttävä elämä syntyy mahdollisuudesta toteuttaa itseään ja tehdä niitä asioita, jotka ovat itselle merkittäviä ja innostavia. Itsen toteuttaminen koostuu kahdesta perustarpeesta; vapaaehtoisuudesta ja kyvykkyydestä.

Vapaaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta itsemääräämisestä ja itsen ilmaisemisesta työn kautta. Vapaaehtoisuus vaatii vapautta päättää omista tekemisistään sekä valinnan- että toiminnanvapautta. Omaehtoinen toimiminen edistää ihmisen hyvinvointia, koska ihminen kokee asian omakseen. Organisaation kannalta tämä merkitsee sitä, että yksilö on omaksunut organisaation arvot ja päämäärät ja kokee ne omikseen. Esimieheltä vapaaehtoisuuden johtaminen vaatii luottamusta alaisiinsa antamalla heille tilaa tavoitella yhdessä sovittuja päämääriä.

Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa työnsä ja saa aikaan asioita. Itsensä kyvykkääksi kokeva henkilö uskoo selviytyvänsä työelämän haasteista menestyksekkäästi. Kyvykkyyden vahvistaminen organisaatiossa vaatii selkeää päämäärää ja jatkuvaa palautetta työntekijän etenemisestä. On tärkeää tarjota työntekijöille sopivasti haastetta työssä. Työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen ylläpitäminen ovat tärkeitä kyvykkyyden johtamisen osia. (Martela & Jarenko 2015, 57-60)

Yhteyden kokemisen kaksi perustarvetta ovat yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Yhteenkuuluvuus syntyy tunteesta, että ympärillämme olevat ihmiset hyväksyvät meidät sellaisina kuin me olemme. Esimiehen tehtävänä on osoittaa, että työyhteisössä jokaista jäsentä kunnioitetaan ja jokaisesta välitetään. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy hyvän yhteishengen ja keskinäisen arvostamisen kautta.

Hyväntekeminen tarkoittaa, että yksilö tuntee pystyvänsä vaikuttamaan toisten elämään (asiakkaiden, työkavereiden jne). Tunne oman toiminnan hyödyllisyydestä tuottaa arvokkuuden tunnetta myös omaan elämään. Kokemus hyväntekemisestä vahvistaa hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 60-62)

Nämä neljä psykologista perustarvetta ovat Martelan ja Jarenkon mukaan tärkeitä työssä koetun tarmokkuuden, omistautumisen, energisyyden ja tyytyväisyyden kannalta.

Sydänmaanlakan mukaan työmotivaatio on parhaimmillaan, kun henkilö motivoituu suoritukseen itse – ei pakotettuna. (Sydänmaanlakka 2017, 230) Työ muuttuu vastenmieliseksi, jos työn ilo katoaa. Itseään voi myös motivoida kiinnostumaan työstään. (Sydänmaanlakka 2017, 237)

5.1.1 Sisäisen motivaation syntyminen – kyselyyn osallistuneiden vastaukset

Kysymyksessä numero 1 kysyttiin, työskenteleekö vastaaja kotiinkuntoutumisyksikön tavoitteiden mukaisesti.

Vastaajista yksi ilmoitti, ettei tiedä kotiinkuntoutumisyksikön tavoitteita. Loput vastaajista ilmoittivat työskentelevänsä tavoitteiden mukaisesti.

Työpaikalla tulisi keskustella vielä yhteisesti, mihin kotiinkuntoutumisyksikön perustamisella pyrittiin ja miten se on edistynyt. Tämän yksittäisen vastauksen perusteella tavoitteet eivät ole välttämättä kaikille selvät. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että kaikilla on yhtenäinen kuva lähtökohdista, olosuhteista ja toimintatavoista. Yksittäiset tiedonannot eivät riitä. Viestintä vaatii hyvää raportointia, selkeää ohjeistusta ja koko henkilöstön osallistamista sekä avointa mieltä sisäisen vuoropuhelun käymiseksi. (Hackselius-Fonsén 2017, 73)

Kysymyksessä numero 2 kysyttiin, onko vastaaja voinut osallistua kotiinkuntoutumisyksikön kehittämiseen.

Vastaajista viisi ilmoitti voineensa osallistua kehittämistyöhön, loput neljä kokivat, etteivät olleet voineet osallistua kehittämiseen. Henkilöstön osallistuminen omaan työn kehittämiseen edistää myönteistä sitoutumista työhön (Mäkisalo-Ropponen 2016, 83).

vahvuus	vastausten lukumäärä
hyvät sosiaaliset taidot	6
hyvä itsetuntemus	6
halu kehittyä	6
joustavuus	6
hyvä asiakasosaaminen (asiakkaan / potilaan ohjaus ja tukeminen)	7
ennakkoluuloton asenne	3
hyvät tietotekniset taidot	3
hyvä paineensietokyky	3
empaattisuus	7
jokin muu, mikä:	0

TAULUKKO 1. Vastaajien omat vahvuudet työelämässä. (kysymys nro 3)

Olin tyytyväinen, että jokaiseen vastausvaihtoehtoon tuli vastauksia. Kukaan ei kuitenkaan ollut kokenut, että vastausvaihtoehdoista jokin puuttui, koska viimeiseen ei ollut tullut lisää ehdotuksia. Sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Moni koki olevansa myös halukas kehittymään. Ennakkoluuloton asenne oli osalla vastaajista. Sosiaali- ja terveysalalla on enenevässä määrin alettu hyödyntää tietotekniikkaa ja sen osaaminen on nykyisin perusedellytys työn tekemiselle. Paineensietokykyä vaaditaan etenkin hektisessä työssä.

Kysymyksessä numero 4 kysyttiin, viihtyykö vastaaja työssään.

Vastaajista kahdeksan ilmoitti viihtyvänsä työssään. Yksi kertoi, ettei viihdy. Syyksi ilmoitti, että työssä on liikaa muutosta.

Työssä viihdytään. Hienoa! Vastaajista yksi koki, että työssä on liikaa muutosta. Kyseinen vastaaja tarvitsisi ehkä enemmän aikaa käsitellä muutoksia sekä myös tukea muilta työkavereilta ja esimieheltä. Aina on kuitenkin vaara, että mikäli työntekijä ei viihdy, hän saattaa vaihtaa työpaikkaa. Organisaation ja yksikön tavoitteena pitää olla työssä tukeminen ja työntekijöiden sitouttaminen. Yksittäisen työntekijän elämään vaikuttaa muitakin asioita kuin työ itsessään, joten tässä kohtaa voi vain arvail-

la, onko takana myös yksityiselämään liittyviä muutoksia/vaikeuksia. Hyvällä itsensä johtamisella on mahdollista kehittää itsestään mestari, joka nauttii tekemisestään, oli se sitten mitä tahansa. Työ muuttuu raskaaksi ja vastenmieliseksi, jos työn ilo katoaa. (Sydänmaanlakka 2017, 233-237)

	vastausten lukumäärä
erittäin hyvä	1
hyvä	3
keskinkertainen	5
huono	
erittäin huono	

TAULUKKO 2. Vastaajien ilmoittama työilmapiiri Noormarkun yksikössä. (kysymys nro 5)

Neljä yhdeksästä työntekijästä viihtyy työssään, mutta vastaajista 5/9 väittää, että työilmapiiri on vain keskinkertainen. Onko henkilökunnalle mahdollisuus järjestää yhteistä aikaa purkaa ja keskustella asioista? Yhteinen aika esimerkiksi työhyvinvointi-iltapäivän merkeissä (jaettuina ryhminä työn vuoksi) voisi olla hyvä asia nostattamaan yhteishenkeä. Ja joskus vain pitää yksinkertaisesti nostaa ”kissa pöydälle” ja keskustella asioista yhdessä. Työyhteisön ilmapiiristä vastuunottaminen tarkoittaa, että jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa ilmapiiristä oman itsensä verran; jos työtiimissä on kymmenen henkilöä, jokainen on kymmenesosan vastuussa tiimin ilmapiiristä. Työhyvinvointi syntyy yksilöiden tahtotilasta. Työyhteisössä ollaan toteuttamassa yhteistä päämäärää ja yhteisiä tavoitteita. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 133)

Kysymyksessä 6 kysyttiin, miten ilmapiiriä voisi vastaajan mielestä kehittää.

Työyhteisössä tulisi olla tavoitteena avoin keskustelukulttuuri; jokaisella olisi oikeus ja velvollisuus keskustella työasioista kaikkien kanssa asiallisesti loukkaamatta tai loukkaantumatta. Suurinta toisen ihmisen arvostamattomuutta on se, että ei puhuta asioista suoraan, vaan puhutaan pahaa toisen selän takana. Jokainen voi omalla toiminnallaan käynnistää keskustelukulttuuria työpaikallaan. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 100-103)

- ”Ihmisten tulisi enemmän pystyä sanomaan asioita suoraan toisille.”
- ”Vielä enempi avointa keskustelua, ei takanapäin puhumista. Perustehtävän tunnistaminen.”
- ”Avoin keskustelu. Asioiden esilletuominen avoimesti.”
- ”Työilmapiiriä parantaisi melutason laskeminen osastolla. Jokainen työntekijä voisi siis omalta osaltaan kehittää ilmapiiriä miettimällä äänenvoimakkuutta.”
- ”Asioista pitäisi puhua suoraan, eikä selän takana.”
- ”Mielestäni työilmapiiriä tulisi kehittää kehityskeskusteluilla, joihin kaikki (myös sijaiset) saavat osallistua.”
- ”Kuunnella enemmän kaikkia työntekijöitä. Nyt yhtä tai kahta. Tasapuolisuutta työntekijöiden kesken.”

Avointa keskustelua kaivataan työyhteisössä. Toivon, että työpaikalla huomioidaan tämän opinnäytetyön ilmiantamat ongelmakohdat ja asioista keskustellaan yhdessä. Huolestuttavaa on, mikäli kehityskeskusteluista on jätetty sijaiset pois. Kehityskeskusteluista poisjättäminen heikentää työssä viihtymistä ja tuo nopeasti vaihtuvuutta sijaisiin, kun he ”äänestävät” jaloillaan. Tasapuolisuus työntekijöiden kesken on erityisen tärkeää, riippumatta siitä onko kyseessä vakinaiset työntekijät tai sijaiset.

Muutostilanteissa työyhteisöt saattavat tarvita tukea saadakseen omat ratkaisuvalmiutensa käyttöön uhkaavien lukkiutumien ehkäisemiseksi tai jo tapahtuneiden purkamiseksi. Työyhteisöongelmat voivat syntyä esimerkiksi arvostus- ja kulttuurierojen kärjistymisestä tai viestintävirheistä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 99)

Jokaisen pitää saada äänensä kuuluviin ja jokaisella tulisi olla kokemus siitä, että on voinut vaikuttaa asioihin asemansa määrittämässä rajoissa. Perustan tälle luovat konkreettiset vuorovaikutusmahdollisuudet, esimerkiksi palaverit ja kehityskeskustelut. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 136-137)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti. Sama velvollisuus koskee myös työntekijöitä suhteessa toisiinsa. (Elomäki, Kilkki & Österback 2011, 31) Avoin viestintäilmapiiri rohkaisee ihmisiä olemaan itsensä ja löytämään tukea itselleen. Sen avulla estetään ristiriitojen kehittyminen. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 145)

5.2 Itsetuntemus ja uudistuminen

Itsetuntemus on perusta hyvälle johtamiselle ja se auttaa yksilöä kommunikoimaan tilanteiden edellyttämällä tavoilla. Itsetuntemus muodostuu eri ihmisiltä saadun erilaisen palautteen sekä omien tuntemusten ja itsearvioinnin kohtaamisissa. Yksilön tulee tunnistaa arvonsa, tavoitteensa, toiveensa, vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tapansa toimia erilaisissa tilanteissa. (Paasivaara 2010, 41)

Uudistuminen koostuu kolmesta asiasta: hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta. Itsensä johtamisen perusperiaate on itsensä tunteminen. Uudistumista varten on uskallettava mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle eli on uskallettava ottaa riskejä ja annettava itsellemme lupa tehdä virheitä. Reflektointi on itsetutkiskelua, joka vaatii oman ajattelutavan muuttamista tietoisesti. Itsensä reflektoinnissa on tärkeää arvioida ja tarkastella itseään sekä ihmissuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka 2017, 33-34)

Yksi itsensä johtamisen kulmakivistä on positiivinen ajattelu. Positiivisen ajattelun hallitseva on kykeneväinen kääntämään negatiiviset tapahtumat ja kriisit vahvuudeksi, joista hän pystyy ammentamaan voimaa. Voimme valita, miten suhtaudumme asioihin. Positiivisen ajattelun oppiminen vaatii paljon harjoittelua ja aikaa. (Sydänmaanlakka 2017, 40)

Muutoksen mahdollistajia ovat muutamia mainitakseni innostus, ammattitaito, itsetuntemus, konkreettiset tavoitteet, muutosvalmius, sosiaalinen tuki, kyky reflektoida ja pohdiskella ja palkitseminen. Estäjiä ovat muun muassa vähättely, negatiivisuus, pelko, arvottomuuden kokemus, tiedon puute, kiire, huono itseluottamus ja turvattomuus. (Sydänmaanlakka 2017, 76) Sydänmaanlakan mukaan suurimmat muutoksen mahdollistajat ovat ihmettely, innostus, itsetuntemus, itseluottamus ja itsepohdiskelu. Sydänmaanlakan mukaan näemme ihmeitä, jos jaksamme ihmetellä. Asioista pitää innostua ja pitää hyvää huolta omasta motivaatiosta. Hyvä itseluottamus auttaa toteuttamaan itseä. Itsepohdiskelun on tärkeä väline uudistumisen mahdollistamisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2017, 76-77)

5.2.1 Itsetuntemus ja uudistuminen – kyselyyn osallistuneiden vastaukset

Kysymyksessä numero 7 kysyttiin, millaista palautetta vastaaja saa työstään työkavereilta ja/tai esimieheltä.

- ”Työhön ja vastualueiden määrän nähden ei juurikaan.”
- ”Hyvää, joitain kehittämisen aiheita.”
- ”Kannustavaa. Ammattitaitoa arvostavaa.”
- ”Työkavereiden kanssa keskustellaan suoraan asioista ja työstä. Annamme palautetta suoraan toisillemme ja yhteisön ’henki’ on hyvä. Esimieheltä harvemmin saa palautetta.”
- ”Saan paljon positiivista palautetta niin työkavereilta kuin esimieheltä.”
- ”Pääasiassa hyvää palautetta, mutta ajoittain työkaverit puhuvat selän takana. Esimies herkästi pyytää keskustelemaan ’olemattomista’ asioista.”
- ”Pääsääntöisesti positiivista palautetta.”

Yksi vastaajista kokee, että ei saa tarpeeksi palautetta työstään. Palautteen antaminen on oppimiskokemus myös henkilökunnalle. Suomalaiset eivät ole tottuneet antamaan palautetta kovinkaan herkästi. Vahvistavaa palautetta tulisi antaa herkemmin ja tiedostaen sen tarve. Korjaava palaute on myös hyödyllistä, mutta sen antaminen pitää osata esittää toista loukkaamatta. Selän takana puhuminen on työvihiytyvyyden kannalta ikävä asia.

Vuorovaikutustaitoja voi oppia ja niitä voi parantaa. Jos ei anna palautetta, toisella henkilöllä ei ole mahdollisuutta halutessaan muuttaa käyttäytymistään. Tarvitsemme toisen ihmisen antamaa palautetta voidaksemme kehittää vuorovaikutustaitojamme. (Seppänen-Järvelä 2009, 85-88)

Kysymyksessä numero 8 kuvattiin itsereflektiota seuraavasti: Itsereflektio on oman toiminnan itsearviointia ja tarkastelua. Itsereflektio vaikuttaa elämäntaitojen ja tiedon oppimiseen sekä siihen millaisina näemme itsemme. Itsetutkiskelu vaatii oman ajattelutavan tietoista muuttamista. Lopuksi kysyttiin vastaajalta, miten hän tarkastelee omaa toimintaansa.

- ”Tarkastelen omaa toimintaani jatkuvasti.”

- ”Olen melko itsekriittinen ja usein jää töidenkin jälkeen miettimään päivän tapahtumia ja arvioimaan omaa toimintaani.”
- ”Tunnen itseni hyvin. Osaan tunnistaa itsessäni tietynlaisia reaktiotapoja eri tilanteissa. En huolestu reagoinneistani. Osaan myös rauhoittaa itseni stressitilanteessa.”
- ”Mielestäni osaan työskennellä hyvin työpaikassa työpaikan sääntöjen ja arvojen mukaisesti. Aina jossain on kehittämisen varaa ja oppimista. Olen aina valmis vastaanottamaan muilta ihmisiltä tullutta palautetta, jos se auttaa minua kehittymään hoitajana ja ihmisenä. Välillä saatan olla itselleni liian kriittinen, mutta onneksi olen oppinut tunnistamaan tämän piirteen itsessäni.”
- ”Eettisestä näkökulmasta ja siitä miten potilaat suhtautuvat.”
- ”Mietin usein, miten voisin tulla paremmaksi hoitajaksi. Tunnistan ’heikot ja vahvat kohtani’. Vertaan myös muiden työtapoja omiin työtapoihini.”

Olin positiivisesti yllättynyt siitä, kuinka henkilökunta vastasi tähän kysymykseen. Hyvä, että reflektiota käytetään, mutta toivon myös, ettei se vie liikaa aikaa työpäivän jälkeen ja siten kuormita vapaa-ajalla.

Kysymyksessä numero 9 tiedusteltiin, onko vastaaja tunnistanut itsessään muutosvastarintaa liittyen Noormarkun yksikön muutokseen.

Vastaajista kuusi vastasi myöntävästi, loput kolme kieltävästi.

5.3 Henkilökohtainen hyvinvointi

Ihminen on kokonaisuus. Maija Haaranen mukaan terveenä ja toimintakykyisenä pysyminen edellyttää hyvinvoinnin osa-alueiden tiedostamista ja niihin vaikuttavien tekijöiden tuntemista sekä riittävästi aikaa osa-alueista huolehtimiseen. Kun kokonaishyvinvointi on kunnossa, syntyy elämänhallinnan tunne. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen hyvinvointi. Kokonaishyvinvoinnin johtaminen on itsensä johtamisen yksi päämäärä, johon me voimme vaikuttaa. Mahdollisuus vaikuttaa perustuu itsetuntemukseen kokonaishyvinvoinnin osa-alueilla. Voimme vahvistaa hyvinvointiamme määrittelemällä tavoitetilan ja tekemällä muutoksia. (Haaranen 2016)

5.3.1 Henkilökohtainen hyvinvointi – kyselyyn osallistuneiden vastaukset

Kysymyksessä numero 10 tiedusteltiin vastaajalta, miten hän pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen hyvinvointi).

- ”Keskustelen työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja jaan kokemuksia. Vapaa-ajalla pyrin olemaan miettimättä työasioita. Vietän aikaa perheeni ja ystävien kanssa, jotta voin rentoutua ja palautua vapaapäivinäni.”
- ”Kuntoilu.”
- ”Kuntoilemalla ja liikkumalla pidän huolta fysiikastani. Psyykkisestä hyvinvoinnista rentoutumalla; lukemalla, käsitöitä tehden. Olen yhteydessä ystäviini ja omaisiini. Ammatillista hyvinvointia työkavereiden kanssa pohtimalla asioita ja lukemalla ammattikirjallisuutta.”
- ”Omalta kohdaltani psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen hyvinvointi kulkevat yhdessä ja niitä kaikkia tukee omaehtoinen opiskelu vapaa-ajalla. Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen jää liian vähälle ruuhkavuosien kiireistä johtuen.”
- ”Käyn päivittäin lenkillä koiran kanssa. Kesäisin käyn rauhoittumassa/hiljentymässä merenrannalla.”
- ”Vapaa-ajalla tykkään lukea paljon, niin työhön liittyvää kuin muutakin. Kuuntelen paljon musiikkia, mikä mielestäni auttaa minun psyykkisessä hyvinvoinnissa. Välillä fyysisen hyvinvoinnin ylläpito jää vähemmälle, mistä olen itse tietoinen, että minun pitäisi paremmin pitää huolta, jotta jaksaisin kauemmin tehdä tätä työtä. Juttelen joka päivä ystäväni, kavereiden ja perheen kanssa.”
- ”Hyvät perhesuhteet, paljon ystäviä. Liikunnallisuus, hyvä ravinto, kiinnostus ammattia kohtaan.”

On tärkeää, että henkilökunnalla on myös työn ulkopuolella elämää. Hoitotyö on fyysistä, joten on hyvä pitää huolta omasta jaksamisestaan. Onko henkilökunnalla liikuntaetuja käytössään? Ergonomia työssä on tärkeässä roolissa tuki- ja liikuntaelinvaivojen ehkäisemiseksi.

Fyysisellä kunnolla on selvä yhteys työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Rasituksen jälkeen pitäisi myös olla aikaa levätä tarpeeksi. Monet kärsivät ajoittaisesta unetto-
muudesta. Tilapäiset elämän huolet ja murheet sekä stressi estävät unen saannin tai herättävät kesken nukkumisen. (Sydänmaanlakka 2017, 98-116)

Kysymyksessä numero 11 kysyttiin, kokeeko vastaaja, että hänellä on riittävästi aikaa huolehtia hyvinvoinnistaan kokonaisvaltaisesti.

Vastaajista viisi vastasi myöntävästi. Kieltäviä vastauksia oli kolme. Yksi vastanneista ei ollut vastannut tähän kysymykseen ollenkaan.

Ruuhkavuodet vaikuttavat ehtimiseen ja jaksamiseen. Työelämän ja pienten lasten yhdistäminen harrastuksineen on vaativaa aikaa. Työn ja kodin eri roolien hoitaminen tuo paineita (Sydänmaanlakka 2017, 247).

5.4 Ajankäytön hallinta

Ajankäytön haasteita on jokaisella. Aika kuluu eikä sitä pysty pysäyttämään. Ajankäytön hallinta tarkoittaa, että pystymme hallitsemaan omaa aikaamme – ilman että aika hallitsee meitä. (Haaranen 2016) Ajankäytön hallinta on tärkeimpiä elämänhallintaan liittyviä asioita. Jokaisen tulee tietää, koska työpäivä alkaa ja olla paikalla silloin.

Työntekijän epäselvä näkemys työtehtävästään ja sen merkityksestä antaa tilaa aikasyöpöille, jotka nopeasti romuttavat työajan tehokkuuden. Suunnittelun heikkous johtaa virheellisiin työtapoihin, asioiden selvittelyyn ja tukitoimintojen korkeaan osuuteen työajasta. Työpaikalle syntyy helposti kulttuuri, joka sallii kollegoiden häiritsemisen myös vähemmän kriittisissä kysymyksissä johtaen vääränlaiseen ajankäyttöön ja sen seurauksena syntyneisiin viiveisiin. (Hackselius-Fonsén 2017, 78)

Ajan hallinnan kulmakivi on siinä, mihin asioihin kiinnittää huomionsa ja kuinka määrätietoisesti toimii tärkeinä pitamiensä asioiden eteen. Keskittymättömyys aiheuttaa kiirettä, koska työskentely on silloin tehotonta. Hoitotyössä ei usein välttämättä työvuoron alussa suunnitella töitä kunnolla, vaan kaikki kiirehtivät tekemään tehtäviä aiheuttaen turhaa päällekkäisyyttä ja toisen työn tarkistamista. Urakehitykseen kuuluu myös oman työn hallintaan ottaminen; se, että ymmärtää ettei kukaan voi kehittää toisen työtä, vaan jokaisen on tehtävä se itse. Oman työn hallinta sisältää halun ja kysyn nimetä ja hyödyntää omia vahvuuksiaan ja osaamisalueitaan ja tuoda niitä aktiivisesti työyhteisön käyttöön. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 130-131)

5.4.1 Ajankäytön hallinta – kyselyyn osallistuneiden vastaukset

Kysymyksessä numero 12 kysyttiin, millainen ajankäyttäjän vastaaja on (työtehtävien priorisointi ja loppuun saattaminen, ajan riittävyys, työskentely tavoitteiden mukaan).

- ”Pidän siitä et asiat tapahtuvat ajallaan ja työt tulee tehtyä. Mielestäni pystyn hyvin laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen.”
- ”Olen tehokas, mutta ajankäytön riittävyyttä on mietittävä jatkuvasti sekä priorisoitava tehtäviä ja tarpeen mukaan osattava delegoida.”
- ”Työtä on jatkuen paljon, joten olen oppinut priorisoimaan. Ne työt jotka voi tehdä loppuun, teen ajoissa, koska uusia tulee jatkuvasti.”
- ”Usein minulla on kiire toteuttaa kaikki työpäiväni työtehtävät.”
- ”Pyrin tekemään kaikki työt yhden potilaan kanssa loppuun huone kerrallaan pomppimalla paikasta toiseen.”
- ”Pyrin työskennellessäni laittamaan asioiden hoidon ja työtehtävät tärkeysjärjestykseen. Yritän hoitaa kiireisimmät asiat ensin.”
- ”Osaan mielestäni hyvin organisoida tehtäviäni töissä. Aamuisin suunnittelemme työryhmän kanssa mistä aloitamme tänään työt ja mitä on tiedossa, esim. ketä menee suihkuun, täytyykö joidenkin vatsoja toimittaa jne.”

4/9 vastanneesta pitää hektisestä työstä, 3/9 kaipaa selkeästi kiireettömämpää aikaa työssä, 2/9 ei vastannut kysymykseen. Hoitotyössä päivät vaihtelevat kiireen suhteen ja työntekijöiden sairastumiset vaikuttavat kiireen määrään. Ajankäyttöä voi myös itse harjoitella.

Kysymyksessä numero 13 kysyttiin, onko vastaajalla ollut haasteita ajankäytössä (kiire, töiden kasautuminen jne.)

- ”Välillä tuntuu, että aika meinaa loppua kesken, mutta yleensä tämä tapahtuu silloin kun tulee jotain odottamatonta. Enimmäkseen ei ole ollut. Osaan yleensä jakaa ajankäyttöni hyvin.”
- ”Koen, että kiire on usein. Töitä on paljon ja nyt vastuuhoidajamallin myötä työtehtävien suorittaminen/niiden priorisointi on hankaloitunut.”
- ”Riippuu päivästä.”

- ”Ajoittain.”
- ”Työn monipuolisuus aiheuttaa välillä haasteita ajankäytössä.”
- ”Ajoittain on haasteita ajankäytössä, mutta silloin työt ja ajatukset on laitettava järjestykseen ja päästävä yli kiireen ajatuksesta.”
- ”Ajoittain on kiire, mutta kuitenkin työt tulee tehtyä.”

Hoitotyön kiireys riippuu päivästä; osastolla asiakasmäärät vaihtelevat eli osa kotiutuu ja tilalle tulee uusia. Työpäivän kiireys voi johtua ennakoimattomista tapahtuvista, ajankäytön huonosta suunnittelusta ja resurssivajeesta.

5.5 Stressinhallinta ja muutosvalmius

Stressi on osa elämää ja se voi olla myös positiivinen voimavara. Parhaimmillaan stressi voi palvella elämäämme valjastaen henkiset voimamme hyötykäyttöön yksittäisissä tilanteissa. Aistit virittyvät ja kun ajatukset keskittyvät tehtävään, ponnistamme yltääksemme parhaimpaamme ja kehon reaktiot tukevat tässä.

Kroonistuessaan stressi on kuitenkin kuluttavaa ja vaarantaa hyvinvointimme. Pitkitydessään stressi voi johtaa uupumukseen ja masennukseen. (Haaranen 2016)

Stressi on elimistön sopeutumattomuutta epämääräiseen, tunnistamattomaan ja pitkäaikaiseen ärsytykseen, jota elimistö ei pysty poistamaan. Elimistö kuormittuu liikaa erilaisten uhkien tai vaatimusten vuoksi. Kaikki stressi ei ole pahasta. Olennaista on, kuinka suhtaudumme siihen. Joskus tarvitsemme positiivista stressiä, joka mahdollistaa toiminnan ja saa yrittämään parhaansa. Mikäli stressitaso nousee liian korkeaksi, on kyse negatiivisesta stressistä, joka heikentää suoriutumista. Rentoutumisen taito on tärkeä kiireen keskellä; rentoutumisessa keho ja mieli ponnistelevat yhdessä stressiä vastaan. (Sydänmaanlakka 2017, 121-123)

Itsensä johtamisessa muutosten hallinta ja muutosvalmius ovat tärkeitä. Muutosvalmius tarkoittaa kykyä sopeutua muutokseen ja nähdä tilanteeseen muutoksen jälkeen. Muutos sisältää aina haasteita mutta muutoksessa on myös mahdollisuus. Mahdollisuuden näkeminen muutoksessa auttaa suhtautumaan tulevaan positiivisesti. (Haaranen 2016)

5.5.1 Stressinhallinta ja muutosvalmius – kyselyyn osallistuneiden vastaukset

Kysymyksessä numero 14 tiedusteltiin, stressaantuuko vastaaja helposti.

Vastaajista viisi vastasi kieltävästi, kolme myöntävästi ja yksi vastasi myöntävästi molempiin vastausvaihtoehtoihin ja oli lisännyt niihin tiedon ”riippuu tilanteesta”.

Ihmiset ovat erilaisia stressinsietokyvyltään. Kiire vaikuttaa stressitasoon, mutta myös ilmapiiri, mikäli siinä on ongelmia. Lisäksi henkilökohtaisen elämän haasteet saattavat aiheuttaa stressiä.

	vastausten lukumäärä
Innostun helposti ja olen valmis kokeilemaan kaikkea.	11
Olen alkuun varovainen, mutta innostun nopeasti.	6
Muutokset ovat vaikeita minulle.	1
Jotain muuta, mitä?	0

TAULUKKO 3. Vastaajien suhtautuminen muutoksiin. (kysymys nro 15)

Loistavia vastauksia. Eniten jäin miettimään tässä yhtä vastaajaa, jolle muutokset ovat vaikeita. Hän selkeästi tarvitsisi enemmän tukea muutoksissa, jotta pystyisi nauttimaan työnteosta ja viihtyisi työssä. Onko muutokselle annettu tarpeeksi aikaa? Työ on suuressa roolissa kaikkien elämässä jo siitä syystä, että suuri osa valveaika-oloajasta kuluu töiden merkeissä. Olisi tärkeää, että pieniltäkin tuntuviin vaikeuksiin annettaisiin pikaisesti tukea esimiesten taholta, jotta työssäjaksaminen mahdollistuu.

5.6 Tunneälykyys ja vuorovaikutus

Tunneäly on taitoa tunnistaa ja hallita omia tunteitaan ja tunnetiloja. Sen avulla tunteita voi hyödyttää myös ajattelussa ja toiminnassa. Tunneäly koostuu itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivoitumisesta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista. Tunneäly on taitona myös opittavissa. Vuorovaikutus puolestaan vaikuttaa henkilökohtaiseen

elämässä ja työssä menestymiseen. Taitava viestijä pystyy tukemaan muita ihmisiä ja edistämään myös omia tavoitteitaan tunneälykkyyttä hyödyntämällä. Hyvä itsensä johtaja haluaa kehittyä aina vain paremmaksi vuorovaikutuksessaan muiden ihmisten kanssa. (Haaranen 2016)

Kielteiset tunteet voivat vaikuttaa elimistöömme monella eri tavalla, esimerkkeinä sydämen rytmihäiriöt, vatsahaava, ihottumat ja päänsärky. Myönteisten tunteiden vahvistaminen on tärkeää. Myönteisyydestä tulisi pitää aktiivisesti huolta ja miettiä, miten kehittää sitä. (Sydänmaanlakka 2017, 187-194) Tunneälykkyyden käsitteen toi tunnetuksi amerikkalainen psykologian tohtori Daniel Goleman. Tunneälykkyyden mukaan ihmisen tunteet ja teot vaikuttavat tulokseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Sydänmaanlakka 2017, 199)

5.6.1 Tunneälykkyyys ja vuorovaikutus – kyselyyn osallistuneiden vastaukset

Kysymyksessä numero 16 tiedusteltiin, millä tavalla vastaaja käsittelee töihin liittyviä tunteita ja tunnetiloja.

- ”Hyvin järkipäisesti. Mistä johtuu, mitä voi tehdä. Pitkä työkokemus antaa ymmärrystä moniin asioihin, perspektiiviä.”
- ”Juttelen niistä työkavereideni kanssa.”
- ”Pyrin käsittelemään asiat neutraalisti. Käyn asioita läpi itseni ja pyrin hoitamaan oman työni hyvin. Mielestäni kovin voimakas tunteiden ja tunnetilojen näyttäminen ei kuulu työpaikalle.”
- ”Puran ajoittaisen suuttumukseni liikuntaan.”
- ”Keskustelemalla työkavereiden kanssa.”
- ”Pystyn töissä käsittelemään tunteita ja tunnetiloja asiallisesti ja rauhallisesti. Keskustelu kollegojen ja/tai esimiehen kanssa auttaa käsittelemään tunteita etenkin erityisen vaativissa tilanteissa.”
- ”Realistisesti.”

Vastaajat pystyvät käsittelemään työhön liittyviä tuntemuksiaan tavalla tai toisella. Pääasia, että tunteet tulevat käsiteltyä eivätkä ne jää sisälle.

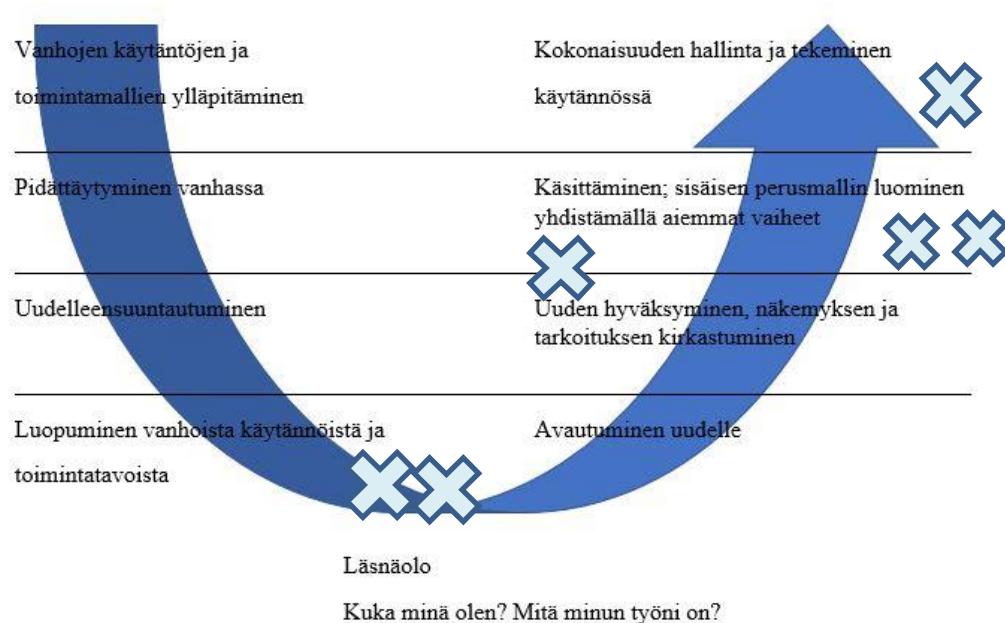
Kysymyksessä numero 17 kysyttiin, millainen viestijä vastaaja on omasta mielestään työyhteisössään.

- ”Olen aktiivinen viestijä kaikin tavoin.”
- ”Olen mielestäni avoin ja rohkea tuomaan asioita esille. Koen, että mielipiteitäni arvostetaan ja kuunnellaan. Todennäköistä on, että työkokemukseni vaikuttaa asiaan.”
- ”Mielestäni olen hyvä viestijä, kommunikoin kaikkien työkavereiden kanssa asiallisesti.”
- ”Pyrin viestimään neutraalisti. Toki tuon rauhallisesti esiin oman näkemykseni ja toivon viestimistyylini olevan positiivinen.”
- ”Kohtalainen. Yritän olla puhumatta kenestäkään selän takana. Sanon asiat suoraan toiselle ihmiselle niin kuin ne on. En kuuntele kaikki asioita, joita jotkut puhuu toisten ihmisten selän takana, sillä en halua olla sellaisessa mukana. Mutta kerron kyllä tälle ihmiselle, että hänestä puhutaan työyhteisössä, jos kuulen.”
- ”Asiallinen, avoin.”
- ”Sanon asiat suoraan.”

Hyvä, että vastaajat kokevat pystyvänsä sanomaan asiat suoraan. Osa ihmisistä ei kuitenkaan pysty tai kykene sanomaan tai he eivät halua pahoittaa toisten mieltä. Oli syy mikä tahansa, pitää muistaa, että kaikki eivät ole samanlaisia, vaan työntekijöissä on erilaisia viestijöitä. Jäin pohtimaan palautetta, jossa eräs työntekijä tuo ilmi kertovansa asianosaiselle josta puhutaan pahaa selän takana, että onko se kuitenkaan hyväksi. Kertominen voi aiheuttaa vaan turhaa pahaa mieltä. Paras tapa voisi olla sanoa pahanpuhujille suoraan asiasta tai sitten esimiehelle, jotta esimies voisi hoitaa työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavat asiat.

Kysymyksessä numero 18 esiteltiin U-teoriaa, joka sopii hyvin kuvaamaan Noormarkun yksikön muutosta kotiinkuntoutumisyksiköksi. Muutoksen hyväksyminen ja sopeutuminen etenevät yksilöllisesti jokaisen henkilökunnan jäsenen kohdalla. Lopuksi vastaajalta kysyttiin, missä vaiheessa hän on U-teoriassa ja häntä pyydettiin merkitsemään vaiheensa kuvaan rastilla.

Otto Scharmerin U-teoria



Kaavio 3. Otto Scharmerin U-teoria.

Olisin kaivannut enemmän rukseja tähän tehtävään. Tosin olisin kaivannut ylipäänsä myös korkeampaa vastausprosenttia. Vastanneista yksi on edistynyt erinomaisesti U-teorian pohjalla, lisäksi kolme muuta on suoriutunut hyvin. Pari vastaajaa on vielä matkalla. Toivottavasti työpaikalla mahdollistetaan muutoksen jatkuminen ja sen hyväksyminen, jotta loputkin työntekijät pystyvät etenemään maaliin muutoksessa.

6 MUUTOKSESSA JOHTAMINEN

Muutoksen läpivieminen on organisaation vaativimpia tehtäviä. Johtajan on kyettävä luomaan yhteisöön uuden ajattelun lisäksi vahvaa luottamusta, jonka tavoitteena on sitouttaa kaikki yhteisen tavoitteen taakse. Tavoitteet on tärkeää asettaa tarpeeksi kauas, jotta uutta suunnanmuutosta ei tarvitse toteuttaa muutaman vuoden kuluttua uudelleen. (Hackselius-Fonsén 2017, 44)

Muutosprosessi koskee sekä asioita että ihmisiä. Organisaatorakennetta muokataan ja muutetaan. Työorganisaation muutos koskee aina myös työntekijöitä, joilla on omaa työtä koskevia toiveita, tarpeita ja haluja.

Muutosjohtamisen perustehtävät ovat tasapainottelu asia- ja ihmiskeskeisessä johtamisessa (ääripäiden välttäminen), yksilöiden tunnereaktioiden tunnistaminen ja aktiivinen tunteiden kohtaamisen helpottaminen. Esimiehen tulee olla jatkuvasti henkisesti läsnä työyhteisössään.

Muutosprosessiin kuuluvat tunteet. Tunteet pitää hyväksyä, jotta yksilö pääsee eteenpäin muutoksen käsittelyssä. Muutoksen sokkivaiheessa yksilöiden toimintakyky ja tuottavuus laskevat tilapäisesti. Esimiehen tulee helpottaa tunteiden kohtaamista aktiivisesti: oikea-aikainen tiedotus on ensisijaisen tärkeässä asemassa. Muutoksen toteutumiselle tulee antaa riittävästi aikaa, jotta luopuminen vanhasta ja kiinnittyminen uuteen mahdollistuu. Henkilöstöä tulee kannustaa ja osoittaa heille arvostusta. Sosiaalinen tuki vähentää eristymistä. Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa alaisilleen muutosprosessin ohella. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70-73)

Sosiaalinen tuki sisältää ihmissuhteidemme laadun, määrän ja erityispiirteet. Lisäksi siihen vaikuttaa se, kuinka miellämme asian. Sosiaalinen tuki on suojaava tekijä elämän stressitilanteissa. Sosiaalinen tuki vähentää stressin vaikutuksia ihmisen kokonaisvaltaiseen terveyteen. Sosiaalista tukea voi kuvata ”kainalosauvana”, joka pitää meidät pystyssä. (Mielen Ihmeiden www-sivut 2017)

Esimiehen tehtävä on asettaa alaisilleen suoritustasoa ohjaavat normit ja toiminnan tavoitteet. Wiskarin mukaan normi kuvaa päivittäisen tekemisen määrää ja laatua; tavoite kertoo, miksi tehdään ja mihin tähdätään. Normit voivat olla mitattavia; esimerkiksi asiakaskontaktien määrä, virheiden määrä jne. tai ne voivat olla laadullisia; esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen. (Wiskari 2009, 27)

Tyypillinen suomalaisen organisaation kehittämiskohde on palautteen antaminen. Palaute voi olla sekä vahvistavaa (myönteistä) että korjaavaa (negatiivista). Wiskarin mukaan olennainen osa onnistunutta palautteen antamista on taustojen ja seurausten selvittäminen, kuuntelu ja kysely. (Wiskari 2009, 83) Palkitseminen voidaan jakaa kahteen lajiin; ulkoisiin palkkioihin kuten palkkaan ja työpanostuksen arvostukseen ja sisäisiin palkkioihin kuten työtyytyväisyys, työtehtävien menestyksellinen suoritus.

taminen ja siitä saatu palaute sekä työpaikalla rakentuvat sosiaaliset suhteet. Motivaatioon vaikuttavat molemmat lajit. Palkitsemisella voi olla kuitenkin kääntöpuoli; palkitseminen saatetaan kokea epäoikeudenmukaisena ja rankaisevana tai yksilöt alkavat kilpailla keskenään yhteistyökyvyn kustannuksella. (Wiskari 2009, 152-154)

Martelan ja Jarenkon mukaan paras tapa auttaa ihmistä kehittymään työssään on antaa palautetta. Frank Martela toimii tutkijatohtorina Helsingin yliopistolla ja valmentajana Filosofian Akatemia Oy:ssä. Karoliina Jarenko on Filosofian Akatemia Oy:n toimitusjohtaja, tutkija ja konsultti. Esimiehen tulee tukea alaisiaan etenkin muutostilanteissa korjaavan ja vahvistavan palautteen keinoin. Nämä palautteiden muodot kohdistetaan aina toimintaan, ei ihmiseen. Palautteen tulee olla tekemiseen kohdistunutta, jotta ihminen pystyy hyödyntämään sitä parhaiten. (Martela & Jarenko 2015, 105)

Erilaisuuden arvostaminen ja hyväksyminen kannattaa, koska siten vältetään henkilöstön moraalin romahtaminen, lisääntyneet poissaolot ja vaihtuvuus sekä palvelun huononeminen. Suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta vähentää tehdyn työn määrää. Työ katoaa, jos työn tuottavuus ei nouse. Palvelualalla tuottavuutta voidaan nostaa tehostamalla ja uudistamalla palvelujärjestelmää. (Wiskari 2009, 164-170)

6.1 Dialogisuus

Dialogi tarkoittaa kahden aikuisen välillä käytyä keskustelua. Dialogi pyrkii kehitykseen ja yhteiseen tavoitteeseen keskustelijoiden välillä. Aito dialogi on sekä aktiivista toisen ihmisen kuuntelemista, että oikeiden kysymysten esittämistä. Kysymykset voivat olla avoimia (laajoja vastauksia) tai suljettuja (kyllä tai ei -vastauksiin päättyviä). Oikeiden kysymysten avulla pyritään saamaan tunnepohjaiset lataukset esiin ja käsiteltyä ne, jotta yhteinen ymmärrys voidaan saavuttaa tosiasioiden pohjalta. Tunnelatauksen kunnioittava ja kuunteleva käsittely mahdollistaa tosiasioiden perustuvan toimintasuunnitelman. Seurauksena onnistuessaan tämä tuo hyvän mielen, vahvistuvan motivaation ja hyvän asenteen. (Wiskari 2009, 94)

Kyky saavuttaa muutostavoite vaatii johtajalta läsnäoloa ja uskallusta jatkuvaan vuoropuheluun organisaation sisällä. Silloin vaikeatkin keskustelunaiheet pystytään käymään läpi. (Hackselius-Fonsén 2017, 73)

7 POHDINTA

Kyselyyn vastasi vain yhdeksän henkilöä kolmestakymmenestä henkilöstä eli vastausprosentti jäi pieneksi. Vastanneiden keski-ikä oli 41 vuotta. Pienestä vastausprosentista johtuen en halunnut tuoda tietoon yksittäisten vastaajien ikää anonymiteetin säilyttämiseksi.

Vastauksia purkaessani huomasin tehneeni virheen kysymyslomakkeen laatimisessa. Toinen tutkimuskysymys oli, että *miten* henkilökunta on pystynyt osallistumaan kotiinkuntoutumisyksikön kehittämiseen. Minulta jäi tarkentava kysymys pois kyselylomakkeesta. Lisäksi olisin halunnut tietää, *miksi* osa vastaajista koki, ettei ollut pystynyt osallistumaan kehitystyöhön.

Vastauksista kävi ilmi, että muutosvastarintaa on ollut. Jäin miettimään, kuinka hyvin muutosprosessi on tiedotettu työpaikalla ja mihin toimenpiteisiin on ryhdytty, jotta henkilökunta saadaan sitoutettua muutoksen läpiviemiseen ja onnistumiseen. Uskon, että kunhan henkilökunta ensin ymmärtää, että muutoksessa on kyse asiakkaiden edusta ja kotona pärjäämisen parantamisesta ja kunhan kotiinkuntoutumisyksikön tavoitteet käydään vielä läpi, lopputulos on erinomainen.

Kohtelun työpaikalla pitäisi olla tasapuolista riippumatta siitä, onko kyseessä vakinaisen tai määräaikaisen työsuhde. Kokemus epäarvoisesta kohtelusta heikentää työssä viihtymistä ja -jaksamista voiden pahimmillaan uuvuttaa työntekijän. Tämänkaltaisia tilanteita ei toivottavasti synny, mutta jos niin tapahtuu, tilanteeseen tulee reagoida välittömästi ehkäisten turhia sairauspoissaoloja.

Palautteen antamisesta toisille tulisi tehdä tapa. Pienikin positiivinen palaute nostaa sekä palautteen antajan että vastaanottajan mielialaa. Suomalaisia pidetään jäykkänä

ja ehkä se johtuu osittain siitä, että palautetta annetaan liian vähän. Positiivisen palautteen tulisi kuitenkin tulla luonnostaan ilman väkinäisyyttä, mutta harjoittelu auttaa tässäkin asiassa. Opiskeluiden aikana vuorovaikutusopinnoissa korostettiin palautteen antamista ja kokeilin sitä käytäntöön silloisessa työpaikassani. Omasta kokemuksestani voin siis sanoa, että hymyllä vastataan hymyyn ja positiivisen palautteen antaminen nosti mielialaa ja me-henkeä.

Sain palautetta ohjaavalta opettajalta stressaantumiseen liittyvästä kysymyksestä. Palautteessa pyydettiin miettimään, kokivatko vastaajat kysymyksen tarkoittavan stressaantumista työssä vai yleensäkin. En usko, että stressaantumisessa on eroa työpaikalla tai yleisesti. Uskon, että mikäli ihmisellä on taipumusta stressiin, se näyttäytyy työpaikan lisäksi myös henkilökohtaisessa elämässä. Sama koskee tunteita yleensäkin; uskon, että tunteita oppii käsittelemään sekä harjoittelun myötä että työ- ja elämäkokemuksen lisääntyessä.

Uskon, että kyselyyn vastanneet ovat sen jälkeen kiinnittäneet omaan toimintaan enemmän huomiota ja harjoittaneet itsereflektiota enemmän. Toivon, että kehitys jatkuu heidän osaltaan ja että työyhteisö alkaa voida entistä paremmin tämän opinnäytetyön tulosten tultua työpaikan käyttöön ja tietoisuuteen.

Opinnäytetyö on syventänyt osaamistani johtamisen yhden osa-alueen eli itsensä johtamisen alueella. Olen oppinut tunnistamaan ja analysoimaan enemmän inhimillisiä työntekoon liittyviä piirteitä. Tehtävä oli mielenkiintoinen mutta pitkäjänteisyyttä vaativa. Pidän nopeasti tehtävistä esseistä ja opinnäytetyö aiheutti minulle siinä suhteessa itsensä ylittämistä ja uuden kohtaamista. Opinnäytetyö on tähänastisista opiskelutehtävistä ollut haastavin, mutta lopussa aherrus palkitaan valmistumisen muodossa.

LÄHTEET

Bischoff, M. 2011. Crystallizing (Theory U). Viitattu 9.8.2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=X9hPPDVPG18>

Bischoff, M. 2011. Prototyping to Performing (Theory U). Viitattu 9.8.2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZPo2AbASB-w>

Elomäki, M., Kilkki, S. & Österback, M. 2011. Työelämän aakkoset. Kehitysvamma-liitto ry: Solver palvelut Oy.

Haaranen, M. 2016. Itsensä johtamisella tuloksiin. Viitattu 17.8.2017.

<https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa: Strategisen johtamisen käsi-kirja. Printon Trükikoda AS.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Mielen Ihmeiden www-sivut. 2017. Viitattu 20.2.2018.

<https://mielenihmeet.fi/sosiaalinen-tuki-hyvinvointimme-lahtokohta/>

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Otto Scharmerin www-sivut. 2018. Viitattu 20.2.2018.

<http://www.ottoscharmer.com/>

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Presencing Institute. 2015. Theory U. Viitattu 9.8.2017.

<https://www.presencing.com/theoryu>

Scharmer, O. 2015. Otto Scharmer on the four levels of listening. Viitattu 9.8.2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=eLfXpRkVZaI>

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille: Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-Kustannus.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Turenki: Hansaprint Oy.

Taanila, A. 2013. Kato. Viitattu 20.2.2018.

<https://tilastoapu.wordpress.com/tag/vastausprosentti/>

Talouselämä. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Viitattu 8.8.2017.
<http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>

Toolshero. 2014. Theory U and Precensing. Viitattu 8.8.2017.

<https://www.toolshero.com/leadership/theory-u-scharmer/>

Weckström, T. Joryyn 18.4 listalle Noormarkun osaston toiminnan luonteen muuttaminen Kotiinkuntoutumisosastoksi. Vastaanottaja: Jenna Kamberg. Lähetetty 19.4.2017 klo 16.31. Viitattu 5.7.2017.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki: Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK: Painojussit Oy.

Hyvä Noormarkun yksikön työntekijä!

Olen sosionomi (AMK) -opiskelija Satakunnan Ammattikorkeakoulusta. Olen työskennellyt vuosia kotihoidossa lähihoitajana Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymässä Kankaanpäässä.

Teen opinnäytetyötä, jossa kartoitan Noormarkun yksikön hoitohenkilökunnan kokemuksia itsensä johtamisesta muutoksessa. Yksikössänne on aloitettu uusi toimintamalli (kotiinkuntoutumistoiminta) keväällä 2017. Tarkoituksenani on selvittää, millaisia valmiuksia hoitohenkilökunnalla on itsensä johtamiseen muutoksessa ja miten henkilökunta on osallistunut muutoksen toteuttamiseen.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselylomakkeet hävitän opinnäytetyöni valmistuttua.

Vastauslomakkeet voi palauttaa minulle oheisella kirjekuorella, jonka postimaksettu on maksettu valmiiksi.

Vastauksenne on todella tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Toivon mahdollisimman suurta vastausprosenttia tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Vastausaikaa on 30.11.2017 asti.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Jenna Kamberg

jenna.kamberg@student.samk.fi

050 3024 571

KYSELYLOMAKE

Liite 2

Vastaajan ikä: _____

Työkokemus vuosina yhteensä: _____

Työkokemus tässä toimipisteessä (vuosina): _____

Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on kykyä hallita itseään, tunnistaa omat rajansa, johtaa itseään ja kehittää omaa toimintaansa. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen on osa itsensä johtamista, koska niiden tunteminen auttaa kehittämään omaa ammattitaitoa. Itsensä johtaminen koostuu Maija Haarasen mukaan kuudesta osa-alueesta.



Itsensä johtamisen kokonaisuus. (majahaaranen.com 2016)

Tavoitteellisuus ja motivaatio

1. Työskenteletkö kotiinkuntoutusyksikön tavoitteiden mukaisesti?
☐ Kyllä
☐ En, syy:
☐ En tiedä kotiinkuntoutumisyksikön tavoitteita
2. Oletko voinut osallistua kotiinkuntoutumisyksikön kehittämiseen?
☐ Kyllä
☐ En

3. Mitkä ovat mielestäsi vahvuutesi työelämässä? Voit valita useampiakin vaihtoehtoja.

___ hyvät sosiaaliset taidot

___ hyvä itsetuntemus

___ halu kehittyä

___ joustavuus

___ hyvä asiakasosaaminen (asiakkaan/potilaan ohjaus ja tukeminen)

___ ennakkoluuloton asenne

___ hyvät tietotekniset taidot

___ hyvä paineensietokyky

___ empaattisuus

___ jokin muu, mikä:

4. Viihdytkö työssäsi?

___ Kyllä

___ En, syy:

5. Millainen työilmapiiri yksikössäsi on sinun mielestäsi?

___ erittäin hyvä

___ hyvä

___ keskinkertainen

___ huono

___ erittäin huono

6. Miten työilmapiiriä voisi mielestäsi kehittää?

Itsetuntemus, itseluottamus ja itsetunto

7. Millaista palautetta työstäsi saat työkavereilta ja/tai esimieheltä?
8. Itsereflektio on oman toiminnan itsearviointia ja tarkastelua. Itsereflektio vaikuttaa elämäntaitojen ja tiedon oppimiseen sekä siihen millaisina näemme itsemme. Itsetutkiskelu vaatii oman ajattelutavan tietoista muuttamista. Miten tarkastelet omaa toimintaasi?
9. Oletko tunnistanut itsessäsi muutosvastarintaa liittyen yksikkösi muutokseen?
- ___ Kyllä
- ___ En

Henkilökohtainen hyvinvointi

10. Miten pidät huolta omasta hyvinvoinnistasi (fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen hyvinvointi)?
11. Koetko että sinulla on riittävästi aikaa huolehtia hyvinvoinnistasi kokonaisvaltaisesti?
- ___ Kyllä
- ___ En

Ajankäytön hallinta

12. Millainen ajankäyttäjät olet (työtehtävien priorisointi ja loppuun saattaminen, ajan riittävyys, työskentely tavoitteiden mukaan)?

13. Onko sinulla ollut haasteita ajankäytössä (kiire, töiden kasautuminen jne)?

Stressinhallinta ja muutosvalmius

14. Stressaannutko helposti?

☐ Kyllä

☐ En

15. Miten suhtaudut muutoksiin?

☐ Innostun helposti ja olen valmis kokeilemaan kaikkea.

☐ Olen alkuun varovainen, mutta innostun nopeasti.

☐ Muutokset ovat vaikeita minulle.

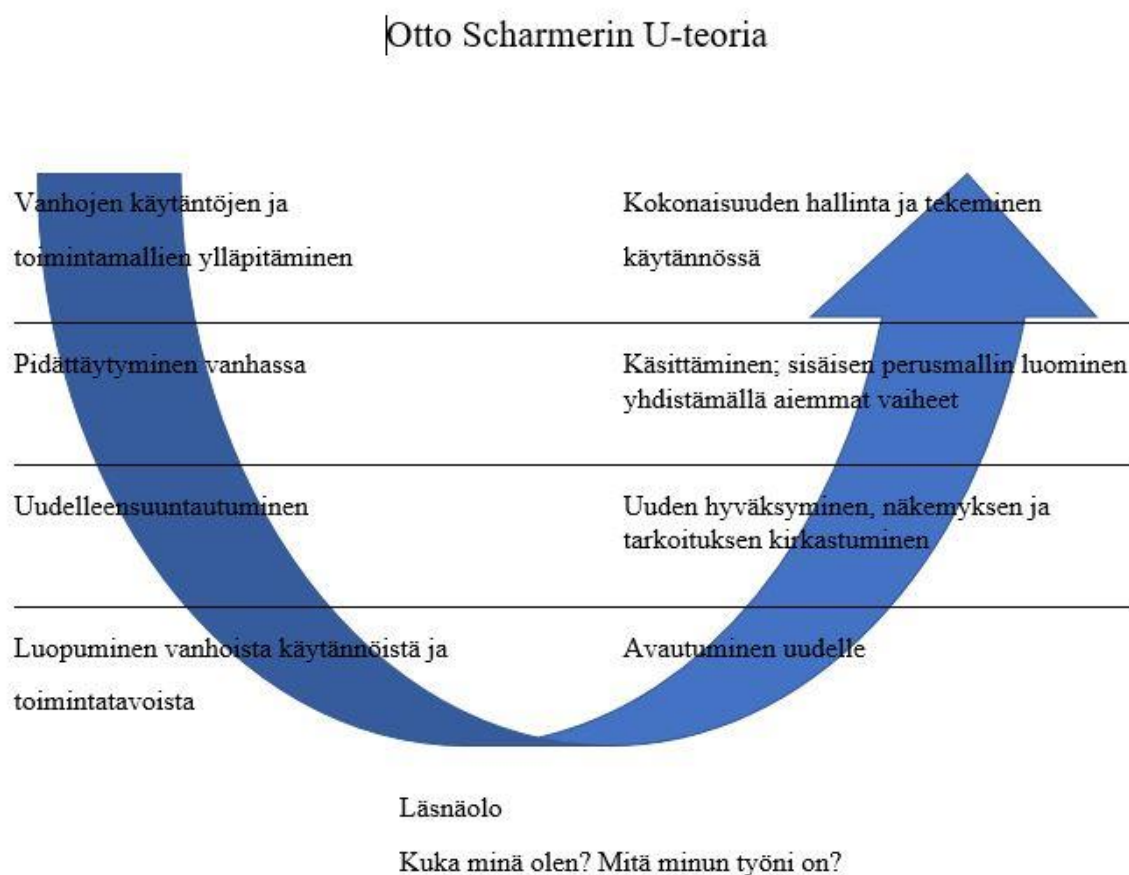
☐ Jotain muuta, mitä?

Tunneälykkyys ja vuorovaikutus

16. Millä tavalla käsittelet töihin liittyviä tunteita ja tunnetiloja?

17. Millainen viestijä olet omasta mielestäsi työyhteisössäsi?

18. Alla oleva kaavio kuvaa Otto Scharmerin U-teoriaa (mukaillen), joka sopii hyvin kuvaamaan Noormarkun yksikön muutosta kotiinkuntoutumisyksiköksi. Muutoksen hyväksyminen ja sopeutuminen etenevät yksilöllisesti jokaisen henkilökunnan jäsenen kohdalla. Tunnistatko missä vaiheessa olet? **Merkitse vaiheesi kuvaan rastilla.**



19. Haluatko tuoda esiin vielä jotain muuta aihepiiriin liittyvää?

Kiitos kyselyyn vastaamisesta!